

Privé ou public: choix et transfert du secteur organisationnel

Bruno Fabi

Volume 39, numéro 2, 1984

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/050031ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/050031ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Fabi, B. (1984). Privé ou public: choix et transfert du secteur organisationnel. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 39(2), 313–334.
<https://doi.org/10.7202/050031ar>

Résumé de l'article

L'auteur résume les principaux résultats d'une étude longitudinale explorant quelques variables psychologiques relatives au choix et au transfert de secteur organisationnel chez des diplômés M.B.A.

Privé ou public: choix et transfert de secteur organisationnel

Bruno Fabi

L'auteur résume les principaux résultats d'une étude longitudinale explorant quelques variables psychologiques relatives au choix et au transfert de secteur organisationnel chez des diplômés M.B.A.

L'observation empirique a contribué à l'édification d'un préjugé social tenace et fortement véhiculé en contexte québécois: la faible productivité des organisations publiques et parapubliques comparativement à celle des entreprises privées. La détérioration du contexte économique n'a d'ailleurs pas manqué de rendre l'opinion publique particulièrement critique à l'égard de ces organisations et des ressources humaines qui y travaillent. Ceci a amené certains auteurs à analyser cette problématique et à suggérer quelques facteurs d'explication. Si l'on en croit Courville (1978), l'absence de concurrence constitue la source fondamentale de l'inefficacité du secteur public. Dans la même veine, certains (Brunet *et al.*, 1979) soulignent la résistance à l'évaluation du rendement, résistance qu'ils expliquent par les pratiques corporatistes ou syndicales prévalant dans les organisations publiques. À leur avis, de telles pratiques empêchent de promouvoir la productivité des ressources humaines, ce qui les amène à insister sur l'importance d'implanter des systèmes d'incitation semblables à ceux du secteur privé comme par exemple les promotions et la rémunération au mérite.

D'autres commentaires permettent d'apprécier la complexité inhérente aux comparaisons de fonctionnement entre les secteurs privé et public. Parenteau (1979) suggère que la dimension politique influence fortement le processus décisionnel d'un gouvernement souvent plus préoccupé par l'élaboration à court terme de décisions qu'à leur mise en oeuvre et à leur efficacité réelle à plus long terme. De son côté, Pellan (1980) identifie d'autres facteurs de différenciation:

• **FABI, Bruno**, professeur, Département d'administration et d'économique, Université du Québec à Trois Rivières.

• Il convient de remercier Yvan Bordeleau, Danielle Desbiens, René Garneau, Robert Haccoun et Jean-Marie Toulouse pour leurs précieux commentaires.

- Le contrôle des dépenses aux secteurs public et parapublic s'effectue souvent avec une moins grande préoccupation quant à la génération des revenus puisqu'ils opèrent dans la majorité des cas à partir de subventions, ce qui est évidemment moins le cas dans l'entreprise privée obligée d'assurer sa survie économique de façon plus autonome.
- Le consommateur peut remettre en cause la survie économique de l'entreprise privée en refusant d'acheter le produit qu'elle offre, ce qui peut difficilement s'appliquer dans le cas des organisations publiques; selon l'auteur, cette situation explique l'adaptabilité plus rapide du secteur privé.
- La gamme d'incitatifs au surpassement s'avère beaucoup plus élaborée dans les entreprises privées qui peuvent par exemple avoir recours à des régimes de participation différée aux bénéfices, à des plans d'accessibilité au capital-actions et à d'autres formes de bonis inexistantes dans le domaine du public et du parapublic.

Cette analyse amène l'auteur à conclure que les zones de différenciation entre les deux secteurs organisationnels ne semblent pas intrinsèques mais plutôt extrinsèques dans la mesure où les contraintes auxquelles l'un est soumis font en sorte qu'il diffère de l'autre par son fonctionnement et ses règles du jeu. Ce diagnostic est confirmé par Bélanger (1980) qui impute également à l'hétérogénéité des environnements, la différence au niveau de la quantité produite, des caractéristiques du produit et des coûts de production dans ces deux types d'organisations. Il en arrive finalement à un commentaire qui concrétise une perception assez répandue lorsqu'il affirme que «ces différences ne proviennent pas de différences dans les capacités, les personnalités ou les préférences des administrateurs, entre administrateurs public ou privé, mais d'environnements ou de systèmes d'incitations ou de sanctions et de récompenses différents» (Bélanger, 1980, p. 8). Il s'agit là d'une hypothèse plausible basée sur des observations ou des expériences personnelles. On doit toutefois constater, à la suite de Picard (1980), la grande rareté de données scientifiques relatives à la problématique privé-public, notamment en ce qui concerne les caractéristiques des administrateurs évoluant dans ces deux types d'organisations.

Le présent article vise à combler partiellement cette lacune en explorant deux phénomènes: le choix et le transfert de secteur organisationnel. Dans un premier temps, on tente de vérifier si les organisations privées et publiques attirent des clientèles de cadres présentant des profils psychologiques différents. La seconde interrogation porte sur l'analyse des transferts de secteur organisationnel à partir de l'évolution de ces variables psychologiques.

HYPOTHÈSES

L'examen de la documentation révèle une image assez hétérogène des cadres aux secteurs privé et public¹. Parmi les rares recherches pertinentes, celle de Noël (1977) fait ressortir le secteur organisationnel comme principale source d'explication à des différences observées chez des cadres québécois quant à leur conception respective de la gestion. Dans la même veine, Costin (1970: voir Desbiens, 1978) relève des différences significatives entre les pratiques de gestion de l'homme d'affaires et celles du fonctionnaire. Ce dernier semble en effet moins disposé à prendre des risques que son homologue du secteur privé, celui-ci s'avérant par ailleurs plus autocratique au niveau de son style de décision. Dans son étude comparative entre d'une part, des cadres supérieurs et intermédiaires de la grande entreprise privée et d'autre part, leurs homologues de la fonction publique fédérale et provinciale, Desbiens (1978) confirme l'hétérogénéité de la pensée managériale selon l'appartenance à un secteur de travail donné. Elle interprète ces résultats en faisant intervenir l'existence possible de cultures organisationnelles différentes prévalant aux secteurs privé et public.

D'autres chercheurs comme Allaire et Toulouse (1974) en arrivent à des conclusions du même genre dans une étude où ils comparent les aspirations professionnelles chez un échantillon de diplômés détenant une maîtrise en administration des affaires. Après avoir trouvé une différence significative au niveau de cette variable, ils affirment de façon non équivoque que «les résultats présentés ici indiquent clairement qu'il existe des différences entre les diplômés M.B.A. qui oeuvrent dans le secteur public et ceux qui oeuvrent dans le secteur privé» (Allaire et Toulouse, 1974, p. 51).

Il convient finalement de résumer une dernière recherche (Islam et Paquet, 1975) qui a grandement contribué à l'élaboration de nos hypothèses. Leurs résultats, partiellement résumés au tableau 1, indiquent qu'une grande majorité (68%) des 323 répondants, provenant de deux universités et trois C.E.G.E.P. québécois, préféreraient orienter leur carrière vers le secteur privé plutôt que vers le secteur public, ce qui a été confirmé chez 85% des sujets participant à une autre étude (Gorn *et al.*, 1978). Ces résultats ont été obtenus à partir d'un questionnaire comprenant 43 items à choix multiples où les répondants peuvent associer certaines caractéristiques à l'entreprise privée ainsi qu'à la fonction publique québécoise et fédérale. Comme l'illustre le tableau, ils ont manifesté une perception globale très négative du tra-

¹ Un examen détaillé se trouve dans Bruno FABI, *Exploration de variables psychologiques et socio-économiques relatives au choix et au transfert de secteur organisationnel: une étude longitudinale comparative chez des M.B.A. québécois*, thèse de doctorat, Université de Montréal, Département de psychologie industrielle, 1981, pp. 13-109.

vail dans la fonction publique, particulièrement celle du Québec en lui associant, dans leurs 1er, 2e ou 3e choix, un nombre élevé de caractéristiques négatives (70% à 72%). La constatation majeure demeure que les étudiants percevaient plus positivement le travail dans l'entreprise privée, ce travail leur paraissant captivant, plein de défis et exigeant de l'initiative. Par ailleurs, le travail dans la fonction publique leur semblait routinier et requérant peu d'initiative. Le même type de perception s'appliquait pour les caractéristiques des employés de ces deux secteurs organisationnels. Les auteurs rapportent en effet que le fonctionnaire était perçu principalement comme résistant au changement, préoccupé par son intérêt personnel et peu innovateur. À l'opposé, le trait le plus souvent attribué à l'employé du secteur privé était l'esprit d'innovation, suivi de l'efficacité et de l'ambition.

Tableau 1

Perception des caractéristiques du travail dans la
fonction publique fédérale, provinciale et dans
l'entreprise privée chez des étudiants québécois

(N = 323)

CARACTÉRISTIQUES	CHOIX (EN %)								
	QUÉBEC			FÉDÉRAL			ENTREPRISES PRIVÉES		
POSITIVES	1er	2e	3e	1er	2e	3e	1er	2e	3e
Captivant	7	5	5	8	5	6	26	16	15
Présentant des défis	7	9	8	9	10	10	28	32	16
Productif pour la société	10	10	10	9	13	14	9	11	19
Exigeant beaucoup d'esprit d'initiative	6	5	5	8	8	10	20	20	27
Sous-total	30	29	28	34	36	40	83	79	77
NÉGATIVES									
Routinier	24	25	12	20	19	11	6	3	4
Offrant la sécurité d'emploi	34	20	16	32	19	16	4	6	8
Étroitement surveillé	4	11	21	8	13	16	6	9	8
Demandant peu de décisions	8	15	23	6	13	17	1	3	3
Sous-total	70	71	72	66	64	60	17	21	23
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source: Islam et Paquet, 1975.

Les quelques études résumées jusqu'ici présentent un certain intérêt dans la mesure où elles fournissent des données empiriques à la problématique privé-public telle que véhiculée en contexte québécois. Cependant, ces études impliquent principalement des comparaisons entre cadres oeuvrant déjà dans des organisations privées ou publiques. Lorsqu'il s'agit par ailleurs d'identifier des variables susceptibles d'avoir une influence sur le choix et le transfert de secteur organisationnel, le chercheur se voit confronté à un problème théorique important. L'analyse de la documentation révèle en effet quelques études consacrées spécifiquement au choix organisationnel, mais on observe que les variables retenues dans ces études sont presque systématiquement tirées de l'imposant corpus scientifique consacré au choix occupationnel. À titre d'exemple, Tom (1971) emprunte la théorie de Super (1957) pour prédire et établir une certaine compatibilité entre l'image de soi des individus et leurs descriptions du type d'organisations qu'ils préfèrent. L'objectif de cet auteur consistait justement à vérifier la possibilité d'appliquer au choix organisationnel cette théorie initialement destinée au choix occupationnel. Cependant, à la suite d'auteurs comme Hall (1976) et Schneider (1972), on doit reconnaître que la grande majorité des recherches ont principalement abordé le problème du choix occupationnel plutôt que celui du choix de l'organisation ou de secteur organisationnel.

Il fallait donc se tourner vers ce secteur d'étude connexe plus développé, en l'occurrence le choix occupationnel, afin de supporter l'inclusion de certaines variables dans le cadre théorique de la présente étude. Deux courants majeurs ont pu être identifiés: d'une part, les théories descriptives (Hall, 1976), *différentialistes* (Van Maanen, 1977) ou structurelles (Holland, 1976) et d'autre part, les théories évolutionnistes (Hall, 1976) ou *développementalistes* (Schein et Van Maanen, 1977). Avec des terminologies différentes, ces auteurs reconnaissent deux préoccupations fondamentales. D'abord, un certain nombre de théories ou de modèles décrivent les types de personnes choisissant certains types d'occupations, mesurant ainsi le niveau de compatibilité entre ces personnes et les emplois choisis. D'autres théories s'intéressent plutôt au processus par lequel les gens en viennent à choisir et à changer d'occupation. L'analyse de cette documentation, dont le détail est disponible ailleurs (Fabi, 1981), a permis d'identifier les variables psychologiques privilégiées dans ce genre de recherche.

Ce cheminement théorique souligne la nature exploratoire de cette recherche qui vérifie empiriquement la pertinence de transposer certaines variables psychologiques d'une problématique (le choix et le transfert d'occupation) à une autre (le choix et le transfert de secteur organisationnel). Dans les quatre premières hypothèses, on anticipe que les organisations

privées et publiques attireront effectivement des clientèles de diplômés M.B.A. présentant un profil psychologique significativement différent et cela, à partir de mesures effectuées avant leur choix de secteur organisationnel:

- H₁: Il y aura une différence significative au niveau des aspirations professionnelles.
- H₂: Il y aura une différence significative au niveau de l'image de soi.
- H₃: Il y aura une différence significative au niveau du lieu de contrôle de sa destinée.
- H₄: Il y aura une différence significative au niveau des motivations au travail.

Par ailleurs, les mêmes variables sont retenues dans des hypothèses visant à vérifier la présence d'une évolution psychologique quelconque chez les sujets effectuant un transfert de secteur organisationnel, du privé au public ou l'inverse, entre les deux expérimentations de 1974 et 1978:

- H₅: Il y aura une évolution significative au niveau des aspirations professionnelles.
- H₆: Il y aura une évolution significative au niveau de l'image de soi.
- H₇: Il y aura une évolution significative au niveau du lieu de contrôle de sa destinée.
- H₈: Il y aura une évolution significative au niveau des motivations au travail.

MÉTHODOLOGIE

La population cible de l'étude était constituée de 300 diplômés inscrits, en 1974 ou 1975, à un programme de maîtrise en administration des affaires dans une université francophone québécoise à savoir Laval, Montréal (H.E.C.) et Sherbrooke. La procédure expérimentale consistait à contacter par téléphone, à leur endroit de travail, chacun des sujets pour leur expliquer la nature et les objectifs de la recherche. Après acceptation verbale, un questionnaire était immédiatement posté, suivi d'une lettre de rappel au bout de trois semaines. Sur les 223 personnes ayant accepté de participer, 154 ont retourné des questionnaires utilisables. Ceci représente un taux de réponse de 69%, ce qui s'avère très appréciable pour une cueillette de données par courrier.

Sujets

En résumé, le groupe de répondants était constitué majoritairement de sujets masculins (93%) détenant une maîtrise en administration des affaires depuis environ quatre ans et oeuvrant respectivement aux secteurs privé (50%), parapublic (28%) et public (22%). L'âge moyen était de 34 ans ($s = 4.6$) et on retrouvait une forte proportion de gens mariés (78%) ayant un salaire annuel de 25 000\$ ou plus (75%) et travaillant dans des organisations embauchant plus de 20 employés (68%). La majorité des sujets étaient originaires du Québec (91%) alors que les autres provenaient d'Europe, d'Afrique du nord, du Vietnam, du Laos et des autres provinces canadiennes². Il convient de préciser que tous ces sujets provenant de l'extérieur du Québec possédaient une connaissance suffisante de la langue française pour avoir réussi des études supérieures dans une université québécoise francophone.

Nature longitudinale de l'étude

La vérification des hypothèses nécessitait cependant le recours à une démarche longitudinale. À la suite d'auteurs comme Crites (1976) et Holland (1976), il fallait donc anticiper certaines difficultés méthodologiques inhérentes aux schèmes longitudinaux, notamment en ce qui a trait au problème de la mortalité expérimentale.

La lecture du tableau 2 permet d'apprécier la diminution du nombre de sujets éligibles pour les analyses impliquant ceux ayant participé aux deux expérimentations. Il ressort que des 154 répondants au questionnaire en 1978 (Fabi, 1981), seulement 90 avaient participé à la première passation en 1974 (Allaire *et al.*, 1975). Par conséquent, la vérification des quatre hypothèses relatives au choix du secteur organisationnel devait s'effectuer avec cet échantillon restreint puisque l'obtention des données nécessaires nécessitait la passation des deux questionnaires. Les résultats aux échelles psychologiques sont en effet tirés de l'expérimentation de 1974 puisqu'il s'agissait d'établir le profil psychologique des étudiants au M.B.A. avant qu'ils effectuent leur choix de secteur organisationnel suite à leurs études. Cette dernière information, soit leur orientation vers les secteurs privé ou public, ne pouvait s'obtenir que dans le cadre de la deuxième expérimentation effectuée en 1978.

La situation se complique davantage pour la vérification des quatre hypothèses relatives au transfert de secteur organisationnel. La diminution

² Des données descriptives supplémentaires se trouvent dans B. FABI et J.-M. TOULOUSE, «Les diplômés M.B.A., quatre ans après: résultats préliminaires», *AMBAQ*, Vol. 5, 1979, pp. 7-15.

drastique du nombre de sujets éligibles s'explique par le fait qu'il fallait se restreindre à ceux respectant les deux critères suivants: non seulement devaient-ils avoir participé aux deux expérimentations, mais ils devaient également évoluer en 1978 dans un secteur organisationnel différent de celui où ils avaient débuté en 1974. On ne relève, au tableau 2, que 16 sujets respectant ces critères soit 8 ayant transféré du privé au public ou parapublic et 8 autres ayant effectué le cheminement inverse. On pourra donc comparer, chez ces sujets, des indices psychologiques mesurés à deux moments différents (1974 et 1978) à partir des mêmes instruments de mesure en vue de déceler un changement ou une évolution significative susceptible d'expliquer le transfert de secteur organisationnel.

Tableau 2
Résumé de la démarche longitudinale
dans la présente étude

<i>EXPÉRIMENTATIONS</i>		
Années	1974	1978
Auteurs	Allaire, Beaudoin, Toulouse et Valence (1975)	Présente recherche (Fabi, 1981)
Sujets	N = 210	N = 154
Population	N = 300	
Hypothèses:		
- Choix du secteur organisationnel: (sujets communs aux 2 expérimentations)	N = 90	
- Transfert de secteur organisationnel:		
Privé (1974) —→ Public ou parapublic (1978)	N = 8	
Public ou parapublic (1974) —→ Privé (1978)	N = 8	

Instruments de mesure

Le caractère longitudinal de l'étude imposait l'utilisation des mêmes échelles psychologiques que celles retrouvées à la première expérimentation (Allaire *et al.*, 1975). Le niveau d'aspirations professionnelles était mesuré à partir d'un instrument élaboré par ces derniers auteurs. On y retrouvait les deux sections suivantes: dans la première partie, le répondant devait hiérarchiser 11 postes selon le niveau de réussite professionnelle que chacun représentait à ses yeux; l'autre section exigeait de choisir cinq des postes auxquels le répondant aimerait accéder éventuellement tout en indiquant les probabilités d'accession à chacun d'eux. La méthode de pondération utilisée

permettait d'en arriver à un indice global des aspirations professionnelles en faisant la sommation des cinq indices partiels obtenus à partir du produit de l'indice d'importance du poste (1 à 11) par les probabilités d'accession (0% à 100%) catégorisées de 1 à 6 pour les besoins des calculs. Le score maximum de 270 constituait un indice de fortes aspirations professionnelles et caractérisait un individu qui aspirait à occuper des postes importants dans sa hiérarchie personnelle et qui s'accordait de fortes probabilités d'y accéder. Le score minimum de 15 caractérisait un individu peu ambitieux au niveau professionnel. Une telle méthode de pondération s'inspirait d'un modèle de motivation, la théorie des attentes, qui inclut des composantes telles les valences et les attentes. En raisonnant par analogie, on pouvait associer l'indice d'importance du poste à la valence qui est définie comme la valeur d'attraction d'un résultat (Steers et Porter, 1979). De la même façon, on pouvait associer l'estimé des probabilités d'accession au poste à l'attente qui se définit comme l'évaluation subjective de la probabilité de parvenir à un résultat particulier (Vroom, 1964: voir Landy et Trumbo, 1976). Une telle méthode de pondération, basée sur un schème multiplicatif inhérent à la théorie des attentes, permettait d'obtenir une mesure continue qui présente l'avantage de respecter les propriétés métriques nécessaires à l'utilisation de tests paramétriques. Par contre, ce genre de mesure ne se prête pas à une évaluation à partir des indices psychométriques traditionnels de consistance interne. De multiples vérifications empiriques en ont cependant confirmé la validité prédictive au niveau du rendement en contexte organisationnel (Mitchell, 1974).

L'image de soi était mesurée à l'aide de sept énoncés tirés de l'Échelle du concept de soi (Toulouse, 1971) qui constitue une version française validée et normalisée du «Tennessee Self Concept Scale» (Fitts, 1976: voir Allaire *et al.*, 1975). En termes de fidélité test-retest, Toulouse (1971) rapporte des coefficients de corrélation variant entre .795 et .911 pour les dimensions suivantes: soi physique, moral-éthique, personnel, familial et social. Au niveau de la consistance interne, on relève un coefficient alpha de Cronbach de l'ordre de .61 obtenu à l'aide du programme «Reliability» de la programmation SPSS (Nie *et al.*, 1975). Le sujet devait y répondre par vrai, faux ou? (Smith *et al.*, 1969). Cette dernière réponse, considérée comme un niveau d'indécision au milieu du continuum, était pondérée en accordant une cote de 2. Le vrai et le faux obtenaient des cotes de 1 ou 3 selon la formulation négative ou positive de l'énoncé. Le score maximum possible de 21 caractérisait un individu ayant une image très positive de lui-même alors que le score minimum de 7 indiquait que le sujet se percevait plutôt négativement.

L'instrument utilisé pour mesurer le lieu de contrôle a été élaboré par Rotter (1966) et traduit par Allaire *et al.* (1975). Ce concept fait référence à la force du lien qu'un individu établit entre ses comportements et ce qui lui arrive. Plus précisément appelé lieu de contrôle interne-externe des renforçateurs, ce concept permet de situer les sujets sur un continuum. À un extrême, il y a ceux qui croient que ce qui leur arrive est dépendant de leurs comportements et de leurs attributs personnels: ils expriment un contrôle interne. Quant à l'autre extrême, on y retrouve les individus pour qui les événements semblent se produire indépendamment de leurs agissements: ils croient à un contrôle externe des renforçateurs et ils attachent beaucoup d'importance aux forces extérieures à eux-mêmes tels que la chance, le hasard, ou l'influence des autres. L'échelle de mesure comprend 23 énoncés auxquels on a ajouté, pour en diminuer la transparence, 6 énoncés qui n'ont rien à voir avec le lieu de contrôle. Chaque énoncé confronte le sujet à une situation où il doit choisir entre un demi-énoncé interne et un demi-énoncé externe, le score du répondant étant égal au nombre de fois qu'il a choisi le demi-énoncé externe. Le score maximum de 23 caractérise un individu externe alors que le score minimum de 0 se retrouve chez l'individu interne. Quant aux qualités métrologiques de cette échelle, Rotter (1966) rapporte des coefficients de fidélité test-retest de 0,60 à 0,83 alors que Harrow et Ferrante (1969: voir Phares, 1976) obtiennent un coefficient de 0,75 pour un intervalle de six semaines. Au niveau de la consistance interne, notre analyse révèle un indice alpha de Cronbach de 0,69 alors que Rotter (1966) obtient des coefficients variant de 0,69 à 0,76 à partir de la méthode Kuder-Richardson et des coefficients de 0,65 à 0,79 avec la formule de Spearman-Brown.

La dernière variable psychologique, les motivations au travail, était mesurée à l'aide du questionnaire de Featherman (1969, 1971) traduit et adapté par Allaire *et al.* (1975). Cet instrument de mesure permet d'établir si le sujet présente une conception instrumentale du travail en étant davantage motivé par des facteurs extrinsèques au travail (ex.: salaire, statut) ou s'il attache plus d'importance à certains facteurs intrinsèques comme l'accomplissement. Constitué de deux échelles regroupant 6 énoncés chacune, ce questionnaire appelait une des trois réponses suivantes: vrai, faux ou ?. La cote 2 était attribuée à cette dernière réponse alors que le vrai et le faux étaient pondérés par des cotes de 1 ou 3 selon la formulation négative ou positive de l'énoncé. La première échelle relative à la motivation intrinsèque mesurait une perception positive du travail, une propension à voir dans le travail une façon de s'accomplir et de se réaliser. Un score élevé (maximum de 18) indiquait une préférence pour le travail par rapport aux loisirs ou aux autres aspects extrinsèques au travail. La deuxième échelle concernait les motivations extrinsèques au travail et elle mesurait une préoccupation pour les as-

pects matériels, une conception mettant l'emphase sur les gains matériels et sociaux que le travail procure et non sur le travail en tant que tel. Un score élevé à cette échelle (maximum de 18) caractérisait le sujet accordant beaucoup d'importance aux objectifs matériels de la vie et qui manifeste même, selon Featherman (1969), un peu d'anxiété face à la perspective de ne pas atteindre un certain statut socio-économique. Ce dernier rapporte des coefficients de fidélité interne de 0,72 pour l'échelle d'orientation matérialiste et 0,84 pour celle relative à l'orientation vers le travail, ce qui s'avère très acceptable étant donné le nombre relativement restreint d'énoncés constituant ces échelles. Des indices comparables ont été obtenus dans le cadre de la présente étude avec des coefficients de 0,75 et 0,68 respectivement.

Méthodes d'analyse

La vérification des quatre premières hypothèses impliquait la comparaison des profils psychologiques des deux groupes de sujets au niveau de quatre variables. Le seul recours au test *t* de Student présentait, aux yeux de Weiss (1976), le danger de faire ressortir des différences apparemment significatives en ne tenant pas compte des intercorrélations entre deux ou plusieurs variables indépendantes. L'utilisation d'une procédure multivariée comme l'analyse discriminante permettait de déceler une éventuelle intercorrélacion en attribuant un faible poids de discrimination à la variable à partir de laquelle on avait antérieurement relevé une différence significative. Le choix de cette méthode d'analyse tient compte des commentaires de certains auteurs (Anderson et Nash, 1976; Nie *et al.*, 1975) qui la présentent comme une analyse calculant les effets d'une collection de variables indépendantes continues sur une variable dépendante discrète. Elle permet donc, comme le notent Addelman et Heenan (1976), une prédiction dans des situations où une information qualitative est déterminée par des informations quantitatives.

Finalement, la vérification des quatre dernières hypothèses exigeait une comparaison de données mesurées à partir des mêmes instruments chez les mêmes sujets, mais recueillies lors de deux expérimentations différentes. Cette opération a été effectuée à l'aide du test *t* corrélé (Nie *et al.*, 1975).

RÉSULTATS

Le schème expérimental impliquait essentiellement des comparaisons entre des diplômés M.B.A. aux secteurs privé et public. Il fallait donc s'assurer que les différences potentielles relevées ne soient pas simplement provoquées par des biais échantillonnaires. Il ressort que les sujets aux sec-

teurs privé et public étaient équivalents en ce qui concerne les caractéristiques suivantes: âge ($t = -1,54$; $p = 0,13$), sexe ($\text{Chi}^2 = 0,42$; $p = 0,52$), région d'origine ($\text{Chi}^2 = 0,05$; $p = 0,82$), niveau d'exposition à la culture anglophone ($\text{Chi}^2 = 0,19$; $p = 0,66$) ainsi que le salaire ($t = -1,32$; $p = 0,19$). Par contre, on retrouvait une proportion significativement plus forte de sujets mariés au privé comparativement à leurs collègues du public ($\text{Chi}^2 = 7,26$; $p = 0,007$). Ce biais échantillonnal a cependant été contrôlé en introduisant, à titre de variable indépendante, l'état civil dans la fonction discriminante pour évaluer les fluctuations des coefficients de discrimination relatifs aux quatre variables psychologiques impliquées dans la formulation des hypothèses. Cette opération a permis de constater que ce biais échantillonnal n'affectait pas de façon significative la relation entre ces variables (indépendantes) et le secteur organisationnel (dépendante). Un tel biais ne pouvait donc remettre en question la confirmation éventuelle de certaines hypothèses de cette étude.

Choix du secteur organisationnel

Les résultats présentés au tableau 3 semblent confirmer une des quatre premières hypothèses anticipant que les secteurs privé et public attireraient des clientèles de diplômés M.B.A. présentant un profil psychologique significativement différent.

On peut en effet relever, en s'arrêtant à la colonne des coefficients de discrimination standardisés, que l'orientation vers le travail ($-0,97$) se détache très nettement des autres variables en ce qui concerne leur contribution respective au niveau de la différenciation des sujets ayant choisi les secteurs privé et public. Une telle hiérarchisation des coefficients de discrimination s'avère acceptable dans la mesure où l'on se rappelle que ces derniers doivent s'interpréter comme des poids beta dans une analyse de régression multiple, le pouvoir de discrimination des variables indépendantes étant proportionnel à l'importance absolue de leur coefficient de discrimination respectif (Weiss, 1976). La consultation du tableau révèle d'ailleurs que l'orientation vers le travail constitue la seule variable indépendante de cette fonction discriminante présentant un pouvoir de différenciation statistiquement significatif ($F = 5,81$; $p < 0,05$).

Bref, ces analyses contribuent à confirmer notre première hypothèse puisque les résultats permettent la constatation suivante: les diplômés M.B.A. ayant choisi le secteur privé pour poursuivre leur carrière avaient, avant d'effectuer ce choix, une orientation vers le travail significativement plus forte que leurs collègues s'étant orientés vers le secteur public ($t = -2,54$; $p < 0,05$).

Tableau 3
Analyse discriminante des différentes variables psychologiques
au niveau de la différenciation des sujets ayant choisi
les secteurs privé et public

<i>Variables</i>	<i>Coefficients de discrimination (standardisés)</i>	<i>Wilks' Lambda</i>	<i>F</i>	<i>Seuil de signification</i>
Aspirations				
professionnelles	-0,20	0,997	0,17	0,683
Image de soi	-0,16	0,992	0,62	0,435
Lieu de contrôle	-0,23	0,999	0,01	0,907
Motivations au travail:				
- Orientation vers le				
le travail	-0,97	0,931	5,81	0,018*
- Orientation				
matérialiste	0,11	0,999	0,01	0,906
N = 80**				

*p < 0,05

**Les sujets manquants à une des variables indépendantes sont exclus de la fonction discriminante.

En reprenant l'interprétation de l'auteur de cette échelle (Featherman, 1969), on peut inférer que le premier groupe de sujets (privé) avait un intérêt plus marqué pour le travail et ses caractéristiques intrinsèques de même qu'une plus forte propension à voir dans le travail une façon de s'accomplir et de se réaliser. Leur score élevé à cette échelle ($\bar{X} = 15,42$) soulignait leur préférence pour le travail par rapport aux autres aspects extrinsèques ou aux loisirs. Évidemment, faut-il le rappeler, il s'agit ici de résultats obtenus à partir de moyennes de groupes, ce qui n'exclut pas l'existence de plusieurs «déviances» comme par exemple des répondants s'étant orientés vers le secteur public qui ont obtenu des cotes élevées à cette échelle d'orientation au travail.

Il ressort finalement que les deux groupes de sujets comparés présentaient des profils psychologiques équivalents en ce qui concerne les aspirations professionnelles ($F = 0,17$; $p = 0,68$), l'image de soi ($F = 0,62$; $p = 0,43$) ainsi que le lieu de contrôle ($F = 0,01$; $p = 0,91$).

Transfert de secteur organisationnel

Le tableau 4 résume les résultats relatifs aux quatre dernières hypothèses qui prévoyaient chez les sujets ayant transféré de secteur organi-

sationnel entre 1974 et 1978, une évolution significative au niveau des mêmes variables psychologiques que celles introduites dans les quatre premières hypothèses.

Tableau 4
Évolution de certaines variables psychologiques
chez les sujets étant passés du secteur public
au secteur privé entre 1974 et 1978

Sujets étant passés du public au privé						
Variables psychologiques	1974		1978		t (corrélé)	Seuil de signification
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Motivations au travail:						
- Orientation vers le travail	13,37	2,77	13,25	4,03	-0,08	0,936
- Orientation matérialiste	11,75	3,49	13,75	3,20	1,63	0,146
Image de soi	19,87	1,36	19,38	1,92	-0,66	0,529
Lieu de contrôle	10,87	2,99	10,25	4,03	-0,55	0,598
Aspirations professionnelles	136,83	43,61	195,17	19,89	3,79	0,013*
N = 8						

* $p < 0,05$

Les comparaisons de moyennes sur des mesures répétées permettent de déceler une augmentation statistiquement significative ($t = 3,79$; $p = 0,013$) concernant l'indice moyen du niveau d'aspirations professionnelles chez les huit sujets étant passés du public au privé (1974: $X = 136,83$; 1978: $X = 195,17$). Par ailleurs, une autre analyse n'a révélé aucun changement significatif de cet indice psychologique chez les sujets étant demeurés au secteur public durant la même période³. Il semble donc que l'évolution significative au niveau de cette variable psychologique, les aspirations professionnelles, caractérise les sujets ayant effectué un transfert du public au privé. Ceci confirme la dernière hypothèse de cette étude.

³ Des analyses complémentaires n'ont permis de déceler aucune évolution significative ($p \leq 0,05$) du profil psychologique chez les sujets étant demeurés au secteur privé ou ayant quitté ce dernier secteur pour le secteur public.

On ne pourrait évidemment passer sous silence le nombre restreint de sujets éligibles pour ces analyses ($N = 8$). À la suite de Crites (1976) et Holland (1976), on peut y avoir le problème de la mortalité expérimentale inhérent aux études longitudinales. Mais il semble également, contrairement à ce que nous avons prévu, que les gradués M.B.A. du Québec changent assez fréquemment d'emplois (De Pasquale et Lange, 1971) mais en demeurant régulièrement dans le même secteur organisationnel. Ce phénomène mériterait probablement qu'on s'y attarde dans d'autres études afin d'en déceler les principales explications.

Pour l'instant, les résultats imposent de se restreindre aux constatations suivantes. Les organisations du secteur public ont perdu, au profit du secteur privé, des cadres dont le niveau moyen d'aspirations professionnelles a augmenté significativement au cours des quatre années séparant les deux expérimentations. Durant la même période, on ne relève aucune évolution significative de cet indice psychologique chez les autres sous-groupes à savoir ceux qui sont demeurés aux secteurs privé et public ainsi que ceux qui ont transféré du privé au public.

DISCUSSION

Les résultats de la présente étude constituent une forme de support empirique à certaines conclusions formulées par d'autres auteurs ayant abordé la problématique privé-public. Concernant le choix du secteur organisationnel, il semble que les organisations privées et publiques attiraient effectivement, au milieu de la dernière décennie, des candidats qui se différencient significativement au niveau de leur orientation vers le travail. En guise d'interprétation, on peut invoquer l'image plus négative projetée par le secteur public comparativement à celle du privé (Gorn *et al.*, 1978; Islam et Paquet, 1975). Il semble en effet plausible que des étudiants au M.B.A. ayant un intérêt plus marqué pour le travail et ses caractéristiques intrinsèques aient manifesté peu d'intérêt à poursuivre leur carrière dans un secteur organisationnel qui projette une image de travail routinier et requérant peu d'initiative, préférant plutôt s'orienter vers le secteur privé où le travail est perçu comme étant créateur, captivant et exigeant de l'initiative (voir tableau 1). Par contre, il s'avère également plausible que les sujets attachant moins d'importance au travail et qui désiraient y investir moins d'énergie aient été davantage attirés par un tel milieu de travail d'autant plus que, selon Islam et Paquet (1975), les étudiants percevaient aussi la fonction publique comme un secteur organisationnel offrant une sécurité d'emploi supérieure à celle retrouvée au secteur privé. Une telle perception est d'ailleurs corroborée aussi bien par des représentants du milieu des affaires (Rich, 1979) que par ceux du monde académique (Lacroix, 1982).

En somme, il ne s'agit pas de porter un jugement moral sur les différences observées puisque nous n'en avons ni la compétence ni l'intention. Il s'agit simplement d'établir une relation entre quelques études à l'effet que des secteurs organisationnels projetant une image différente risquent d'attirer des candidats différents. Une telle argumentation s'applique évidemment lorsque le contexte économique et la formation académique permettent d'effectuer un choix entre ces deux types d'organisation, ce qui semblait le cas pour des gradués M.B.A. québécois en 1974 et 1975.

Il convient d'ailleurs de souligner que les résultats relatifs aux quatre premières hypothèses impliquaient la comparaison de profils psychologiques chez des étudiants au M.B.A. avant qu'ils effectuent leur choix de secteur organisationnel. Par conséquent, l'interprétation doit se limiter à l'image projetée par les organisations privées et publiques et il serait erroné d'extrapoler cette discussion à l'ensemble des cadres actuellement en fonction dans ces organisations⁴. En termes d'implication pratique, il serait intéressant que le questionnaire de motivations au travail (Featherman, 1969) soit introduit dans les batteries de sélection afin que chaque secteur organisationnel puisse identifier le type d'individus qu'il attire, l'importance de cette démarche ayant déjà été soulignée dans la documentation (Downey *et al.*, 1975).

Le deuxième fait saillant de cette étude consiste à avoir décelé une évolution psychologique significative chez des cadres ayant changé de secteur organisationnel entre 1974 et 1978. Le transfert du public au privé, chez des cadres manifestant une augmentation de leur niveau d'aspirations professionnelles, peut s'interpréter de plusieurs façons. Il semble toutefois opportun de reprendre quelques commentaires relatifs à la défaillance des systèmes de gestion des ressources humaines (promotion, rémunération) à encourager l'efficacité dans les organisations publiques. Certains auteurs expliquent cette situation par l'absence de concurrence (Courville, 1978) ou par la résistance à l'évaluation résultant de pratiques corporatistes ou syndicales (Brunet *et al.*, 1979). L'observation empirique supporte d'ailleurs partiellement ces critiques lorsque l'on constate par exemple, dans une forte proportion des établissements du Ministère des affaires sociales, que le pourcentage de la masse salariale (4%) théoriquement prévu pour des augmentations au mérite est distribué de façon uniforme afin de minimiser les risques de conflits. Bien qu'une telle pratique paraisse justifiée aux yeux de certains (Castonguay, 1981), on prévient d'autre part qu'elle risque de comporter des effets différents chez les individus selon leur niveau de rendement

4 Des analyses complémentaires n'ont en effet permis de déceler aucune différence significative ($p \leq 0,05$) au niveau du profil psychologique lorsque l'on comparait, en 1978, les cadres aux secteurs privé et public.

respectif (Porter *et al.*, 1975). Ces derniers précisent que les cadres plus efficaces sont susceptibles de se montrer insatisfaits face à l'inéquité qu'ils perçoivent dans le processus d'attribution des renforcements monétaires (Adams et Rosenbaum, 1962: voir Steers et Porter, 1979), augmentant ainsi la probabilité qu'ils s'orientent vers d'autres organisations. Il faut bien préciser que l'interprétation implique exclusivement la politique et non le niveau salarial puisqu'une analyse récente de la documentation semble confirmer l'hypothèse de la meilleure rémunération au secteur public comparativement à celle du secteur privé (Proulx, 1982). Le même genre d'argumentation peut s'appliquer pour les systèmes de promotion basés principalement ou totalement sur le critère d'ancienneté plutôt que sur la compétence et le potentiel.

Cette interprétation ne saurait toutefois être conclue sans formuler quelques restrictions. Il faut d'abord rappeler le nombre restreint de sujets éligibles pour les analyses relatives au transfert de secteur organisationnel. Cette situation s'explique d'une part par le problème de mortalité expérimentale inhérent aux schémas longitudinaux et d'autre part, par la faible propension des gradués M.B.A. à changer de secteur organisationnel. Ce dernier phénomène nous a d'ailleurs surpris et mériterait qu'on l'aborde de façon plus exhaustive dans d'autres études. Il s'avère également discutable d'avoir associé les sujets aux secteurs public et parapublic pour les comparaisons avec leurs homologues du privé. Ce regroupement a cependant été effectué après s'être assuré que les deux premiers groupes de sujets étaient parfaitement équivalents au niveau des caractéristiques contrôlées en plus de présenter des profils psychologiques comparables. Le caractère non représentatif de l'échantillon retenu empêche par ailleurs une extrapolation à l'ensemble des cadres des secteurs privé et public. On doit en effet reconnaître que des gradués M.B.A. jouissaient probablement d'une plus grande mobilité professionnelle entre 1974 et 1978 que certains de leurs collègues dont la formation restreignait à des emplois aux secteurs public et parapublic. Il resterait à établir dans quelle mesure l'évolution de la situation économique québécoise a affecté cette mobilité professionnelle. Finalement, il semble évident que le choix et le transfert de secteur organisationnel constituent des phénomènes multi-déterminés dont plusieurs causes nous ont probablement échappé étant donné la rareté des recherches pertinentes à cette problématique abondamment discutée mais rarement abordée de façon expérimentale.

Malgré ces limites, la présente étude aura au moins souligné la pertinence de poursuivre l'analyse comparative entre les pratiques de gestion prévalant aux secteurs privé et public. Nos résultats laissent en effet soupçonner l'existence de cultures organisationnelles différentes (Desbiens,

1978). En cela, nous rejoignons la position d'auteurs comme Bélanger (1980) et Fortin (1982) qui expliquent la différence de productivité chez ces deux groupes de cadres par l'hétérogénéité de leur environnement de travail respectif et non par des différences au niveau de leurs caractéristiques personnelles.

Des interventions gouvernementales récentes semblent confirmer la présence de dysfonctionnements importants au sein de certaines organisations publiques québécoises. Des études complémentaires seront toutefois nécessaires si l'on désire répondre à quelques questions fondamentales dont la pertinence a été singulièrement mise en évidence par la détérioration du contexte économique. Quelles sont les pratiques de gestion qui différencient les secteurs privé et public? Ce dernier secteur présente-t-il vraiment une productivité plus faible que le premier? Dans l'affirmative, est-ce socialement équitable de maintenir une telle situation? Jusqu'à quel point peut-on et doit-on uniformiser ces deux environnements organisationnels en ce qui concerne par exemple les pratiques en gestion des ressources humaines? Voilà, il nous semble, quelques sujets de réflexion qui devraient préoccuper nos administrateurs publics car, comme le mentionne si pertinemment Gauthier (1980), «la mauvaise réputation du secteur public ne correspond peut-être pas à la vérité, mais elle ne peut non plus être sans fondement; simplement travailler à changer cette image peut constituer un objectif valable» (p. 18).

Public or Private: Choosing the Right Sector

Although many commentaries have been dedicated to the comparison of the private and public sectors, relatively few empirical results can be found in the literature. This exploratory study attempts to partially fill this gap by testing two series of hypotheses: firstly, the private and public sectors would attract managers presenting significantly different psychological profiles; secondly, the transfers from one organizational sector to the other could be explained by psychological evolution.

A questionnaire was mailed to 223 M.B.A. graduates during the summer of 1978, and 154 usable questionnaires were returned. The sample represented an important proportion of the 300 students enrolled, in 1974-1975, in the M.B.A. program at Québec's French language universities. The subjects were asked to supply personal, professional and socio-economic informations. Some psychological scales were also added to measure the following variables: professional aspirations, self-concept, locus of control and work motivations. The longitudinal nature of this study required the use of the 1974 questionnaire again in 1978 (Allaire *et al.*, 1975).

To assure that the two groups of subjects compared were equivalent, the following characteristics were controlled: age, sex, marital status, place of birth, level of exposure to anglophone culture, and salary. To verify his hypotheses, the author resorted to the correlated t-test and to discriminant analysis.

Results indicate that the group of M.B.A. students who eventually opted for the private sector demonstrated, before making this choice (1974), a stronger work orientation than their colleagues who went into public sector. According to this test (Featherman, 1969), it would appear that the first group of subjects had a higher interest in work and its intrinsic characteristics, revealing a stronger propensity to consider work as a means of self-actualization. Interpretation was based on the difference in image projected by the two organizational sectors: the work in the private sector being perceived as more captivating and demanding regarding initiative (Islam and Paquet, 1975).

On the other hand, a significant increase in the level of professional aspirations was found among the subjects that had transferred from the public to the private sector over the 1974-1978 period. This phenomenon was explained by the weakness of certain personnel policies in encouraging productivity in the public sector (Brunet *et al.*, 1979). More precisely, the inequity resulting from the lack of a perceivable relationship between work performance and organizational reinforcements was suggested to explain some departures from the public sector (Steers and Porter, 1979).

This exploratory study underlines the complexity of phenomena such as the choice and transfer of organizational sector. The author formulates the customary plea for more research in order to answer the many remaining questions. Nevertheless, pertinent questions were raised concerning the comparative productivity of the private and public sectors. Results suggest that this problem should be approached by concentrating on management policies prevailing in these two work environments rather than on personal characteristics of the managers (Bélanger, 1980; Fortin, 1982).

RÉFÉRENCES

- ADDLEMAN, R.B. and D.A. HEENAN, «Quantitative Techniques for Today's Decision Makers», *Harvard Business Review*, vol. 54, no 3, 1976, pp. 32-62.
- ALLAIRE, Y., G. BEAUDOIN, J.-M. TOULOUSE et G. VALENCE, *Évaluation du système coopératif*, Université de Sherbrooke, Bureau de développement institutionnel, vol. III, 1975.
- ALLAIRE, Y. et J.-M. TOULOUSE, *Profil de carrière des diplômés M.B.A. francophones résidant au Québec: Comparaison des secteurs public, parapublic et privé*, rapport de recherche 74-09, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, 1974.

- ANDERSON, C. and A. NASH, «Statistical Methods for Personnel and Industrial Relations», in D. YODER and H.G. HENEMAN, eds., *Handbook of personnel and industrial relations*, vol. 4, Washington, Bureau of National Affairs, 1976, pp. 136-137.
- BÉLANGER, G., «Mythe de la différence entre l'entreprise privée et publique?», *Administration hospitalière et sociale*, vol. 26, no 4, 1980, pp. 3-9.
- BRUNET, D., L. COURVILLE et P. LAURIN, «Gestion et services sociaux: hérésie ou nécessité?», *Gestion*, vol. 4, no 2, 1979, pp. 16-19.
- CASTONGUAY, J., «La rémunération des cadres au mérite: un concept dépassé et inefficace», *Administration hospitalière et sociale*, vol. 27, no 1, 1981, pp. 35-38.
- COURVILLE, L., «L'initiative privée et l'hypertrophie de l'appareil gouvernemental», *Gestion*, vol. 3, no 3, 1978, pp. 16-22.
- CRITES, J.O., «Work and Careers», in R. DUBIN, ed. *Handbook of Work, Organization, and Society*, Chicago, Rand McNally, 1976, pp. 131-165.
- DESBIENS, D., *Étude intraculturelle des valeurs connotatives de cadres francophones du Québec*, thèse de doctorat non publiée, Université de Montréal, 1978.
- DEPASQUALE, J. and R.A. LANGE, «Job-Hopping and the M.B.A.», *Harvard Business Review*, vol. 49, no 6, 1971, pp. 4-12.
- DOWNEY, H.K., D. HELLRIEGEL and J.W. SLOCUM, «Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance», *Academy of Management Journal*, vol. 18, no 1, 1975, pp. 149-155.
- FEATHERMAN, D.L., *The Socioeconomic Achievement of White Married Males in the United States*, thèse de doctorat non publiée, University of Michigan, 1969.
- FEATHERMAN, D.L., «The Socioeconomic Achievement of White Religio-Ethnic Subgroups: Social and Psychological Explanations», *American Sociological Review*, vol. 36, no 2, 1971, pp. 207-222.
- FORTIN, P., «Le budget du Québec: Apocalypse Now», *Magazine Affaires*, janvier-février, 1982, pp. 14-16.
- GAUTHIER, F., «L'amélioration de l'efficacité dans le secteur public et dans le secteur privé», *Administration hospitalière et sociale*, vol. 26, no 4, 1980, pp. 10-18.
- GORN, G.J., R.N. KANUNGO et S.J. SHAPIRO, «Étudiants anglophones et francophones d'une université de langue anglaise face à la vie professionnelle», *Gestion*, vol. 3, no 2, 1978, pp. 27-41.
- HALL, D.T., *Careers in Organizations*, Pacific Palisades, Goodyear, 1976.
- HOLLAND, J.L., «Vocational Preferences», in M.D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1976, pp. 521-570.
- ISLAM, N. et M. PAQUET, «Les étudiants et la fonction publique: une étude des perceptions, des valeurs professionnelles et de l'attrait comparatif», *Administration publique du Canada*, vol. 18, no 1, 1975, pp. 39-54.
- LACROIX, R., *Les conséquences des disparités de salaires entre les secteurs privé et public au Québec*, document de travail no 4, Université de Montréal, École de Relations Industrielles, 1982.

- LANDY, F.J.S. et D.A. TRUMBO, *Psychology of Work Behavior*, Homewood, Dorsey Press, 1976.
- MITCHELL, T.R., «Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological, and Empirical Appraisal», *Psychological Bulletin*, vol. 81, no 5, pp. 1053-1077.
- NIE, N.H., H. HULL, J.C. JENKINS, K. STEINBRENNER et D.H. BENT, *Statistical Package for the Social Sciences*, New York, McGraw-Hill, 1975.
- NOEL, G., *Exploration des dimensions connotatives de la pensée managériale chez des cadres québécois et français*, thèse de doctorat non publiée, Université de Montréal, 1977.
- PARENTEAU, R., «Pourquoi les bons résultats sont si difficiles à réaliser dans le secteur public?», *Gestion*, vol. 4, no 4, 1979, pp. 7-17.
- PELLAN, G., «Réflexions sur les zones de similitude et de différenciation entre l'entreprise privée et l'entreprise publique», *Administration hospitalière et sociale*, vol. 26, no 4, 1980, pp. 20-27.
- PHARES, E.J., *Locus of Control in Personality*, New Jersey, General Learning Press, 1976.
- PICARD, L., «La gestion dans les secteurs public et privé: une analyse critique des similarités et différences», *Gestion*, vol. 5, no 1, 1980, pp. 30-38.
- PORTER, L.W., E.E. LAWLER and J.R. HACKMAN, *Behavior in Organizations*, New York, McGraw-Hill, 1975.
- PROULX, P.-P., «Rémunération dans les secteurs public et para-public au Québec. Éléments d'une nouvelle politique», *Relations Industrielles*, vol. 37, no 3, 1982, pp. 477-497.
- RICH, P.J., «La souveraineté-association et l'avenir des sièges sociaux au Québec», *Gestion*, vol. 4, no 1, 1979, pp. 9-18.
- ROTTER, J., «Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement», *Psychological Monographs*, vol. 80, no 1, 1966, pp. 1-28.
- SCHEIN, R.H. and J. VAN MAANEN, «Career Development», in J.R. HACKMAN et J.L. SUTTLE, ed., *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*, Santa Monica, Goodyear, 1977, pp. 30-95.
- SCHNEIDER, B., «Organizational Climate: Individual Preferences and Organizational Realities», *Journal of Applied Psychology*, vol. 56, no 4, 1972, pp. 211-217.
- SMITH, P.C., L.M. KENDALL and C.L. HULIN, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago, Rand McNally, 1969.
- STEERS, R.M. et L.W. PORTER, *Motivation and Work Behavior*, New York, McGraw-Hill, 1979.
- SUPER, D.E., *The Psychology of Careers*, New York, Harper, 1957.
- TOM, V.R., «The Role of Personality and Organizational Images in the Recruiting Process», *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 6, no 3, 1971, pp. 573-592.
- TOULOUSE, J.M., *Mesure du concept de soi: Manuel de normes*, Montréal, 1971.

VAN MAANEN, J., *Organizational Careers: Some New Perspectives*, New York, Wiley, 1977.

WEISS, D.J., «Multivariate Procedures», in M.D. DUNNETTE, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1976, pp. 327-362.